

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian, Nama dan Tahun	Fokus Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard Studi kasus PT. BPR Wijayamulya Santosa Santander, Beamin (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balanced Scorecard</li> <li>- Pengukuran Kinerja</li> <li>- Bank</li> </ul>	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1). Perspektif keuangan (ROA, BOPO dan LDR) adalah sangat baik; 2). Perspektif pelanggan: Market share adalah baik, dan kepuasan nasabah adalah sangat puas; 3). Perspektif proses bisnis internal: proses operasi (AETR) adalah baik, proses purna jual dengan perhitungan efisiensi pelayanan adalah baik; 4). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: kepuasan karyawan sangat baik, tingkat produktivitas karyawan berada pada kategori baik dan pelatihan karyawan berada pada kategori tidak baik.

2	<p>Penilaian Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard Pada Badan Penanaman Modal dan Perijinan Daerah Kabupaten Tabanan</p> <p>Nugrahini, Ida ayu putu Ratnadi, Ni Made Dwi Putri, I G A Made Asri Dwija (2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinerja Perspektif Keuangan</li> <li>- Proses Bisnis Internal</li> <li>- Pelanggan</li> <li>- Pertumbuhan dan Pembelajaran</li> </ul>	<p>Kuantitatif non statistik.</p>	<p>Hasil analisis berdasarkan pengukuran balanced scorecard menunjukkan bahwa kinerja BPMPD Kabupaten Tabanan secara keseluruhan berada pada kualifikasi sedang dengan tingkat keberhasilan cukup berhasil.</p>
3	<p>Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT Prudential Life Assurance.</p> <p>Yuniasari, D., &amp; Retnani, E. D. (2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengukuran Kinerja</li> <li>- Balanced Scorecard</li> <li>- Sasaran Strategi</li> </ul>	<p>Kualitatif</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan memiliki visi, misi, dan strategi yang jelas beserta indikator-indikator yang dibutuhkan dalam pengukuran kinerjanya.</p>

4	<p>Analisis Balanced Scorecard sebagai Sarana Penilaian Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri) Solichah, A. (2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perspektif Balanced Scorecard</li> <li>- Menilai Kesehatan BUMN</li> </ul>	<p>Kualitati f</p>	<p>Hasil menyatakan bahwa kinerja perusahaan selama tahun 2011-2013 dalam segi keuangan dengan predikat sehat “AAA” untuk tahun 2011-2012, serta sehat “AA” untuk tahun 2013. Namun untuk perspektif non finansial masih dalam kondisi cukup baik, melihat tingkat pelanggan yang tiap tahun menurun dan tingkat produktivitas karyawan yang fluktuatif.</p>
5	<p>Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus di PT X Cabang Tabanan , Darini, Luh Putu Sukma Kiki Tuningrat, I. A Mahatma Satriawan, I Ketut (2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PT. X Tabanan</li> <li>- Kinerja Perusahaan</li> <li>- Balanced Scorecard</li> </ul>	<p>Kualitati f</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan cukup baik berdasarkan perhitungan debt ratio, return on equity, segmen pasar, tingkat inovasi perusahaan, proses pelayanan operasi dan kinerja karyawan. Hasil lain menunjukkan bahwa kinerja termasuk dalam kategori rasio lancar serta kepuasan pelanggan, dan pelatihan karyawan. Kinerja perusahaan yang kurang menunjukkan kemampuan perusahaan</p>

				dalam menghasilkan profitabilitas yaitu profitabilitas konsumen, laba atas penjualan, laba atas investasi, dan debt to equity ratio (utang dengan kemampuan menyeimbangkan total aset).
6	The Balanced Scorecard and The Construction of a Management Control Discourse , Seal, Will Ye, Linna (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management control</li> <li>- Critical Discourse Analysis</li> <li>- Pragmatic Constructivism</li> <li>- Balanced Scorecard</li> </ul>	Qualitative	Other problems such as mis selling suggest that the BSC's impact on organizational success/failure was ambiguous. The BSC may have improved organizational coordination but long-standing values based on a bonus culture contributed to long-term commercial problems.
7	Balanced Scorecard to Measure Organizational Performance:A Case Based Study , Saira Khatoon dan Dr.Ayesha	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balanced Scorecard</li> <li>- Performance Assessment</li> </ul>	Qualitative	They findings suggest that BSC asa tool is helpful to bring positive result to performance.However ,the implementation of a Balanced Scorecard faces several obstacles.

	Farooq (2014)			
8	Penilaian Kinerja pada PT. Adhi karya dengan Pendekatan Balanced Scorecard , Christina, ni putu yessy Sudana, i putu (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balanced scorecard</li> <li>- Pengukuran kinerja</li> <li>- Konstruksi</li> </ul>	Kualitatif	Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja PT Adhi Karya (Persero) Tbk pada tahun 2011 lebih baik dari tahun 2010.
9	Kajian Analisis Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (Ukm) Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard; Wibowo, Edi Wahyu (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)</li> <li>- Balanced Scorecard</li> <li>- Kinerja</li> </ul>	Kualitatif	Penilaian kinerja yang Kurang Baik adalah pada perspektif pelanggan yaitu meningkatkan jumlah pelanggan dan efisiensi biaya sehingga harus dirubah strateginya.
10	Usulan Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Swot-Balanced Scorecard;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategi</li> <li>- Peningkatan Kinerja</li> <li>- Balanced Scorecard</li> <li>- SWOT</li> </ul>	Kualitatif	Perspektif keuangan terdapat ukuran NPM dengan nilai 44,93%, ROE dengan nilai 137,76%, peningkatan jumlah variabel sales mix/revenue stream sebanyak 1 variabel. Pada

	Hanggoro, Juned Dwi (2018)			<p>perspektif pelanggan yaitu jumlah cabang per tahun dengan nilai peningkatan 1,3 , tingkat kepuasan pelanggan sebesar 76,22%, jumlah struk kasir sebanyak 1653 lembar. Pada perspektif proses bisnis internal yaitu jumlah produk baru per tahun dengan nilai 12,42%, jumlah unggahan promosi ke sosial media sebanyak 297 per tahun, jumlah komplain pelanggan sebesar 73,3%. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu tingkat kepuasan karyawan dengan nilai 60,07%, retensi karyawan sebesar 34,66%, dan produktivitas karyawan senilai Rp 11.952.070.</p>
11	Perancangan Pengukuran Kinerja Pada Dinas Koperasi Dan Ukm Di Kabupaten Majalengka Menggunakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indikator Kinerja</li> <li>- UKM</li> <li>- Balanced Scorecard</li> </ul>	Kualitatif	<p>Perspektif financial mendapatkan nilai 21.1%, perspektif customer 22.2%, perspektif bisnis internal 37.9%, perpektif learning and growth 19%. Perspektif bisnis internal memiliki bobot tertinggi</p>

	<p>Pendekatan Balanced Scorecard; Rengganis, Amelia Puspa Yogaswara, Budhi (2017)</p>			<p>artinya adalah bahwa perspektif bisnis internal lebih penting dibandingkan perpektif yang lain.</p>
12	<p>Implementasi Balanced Scorecard Pada Unit Usaha Kecil Menengah Studi Kasus Sebuah Restoran Di Jakarta; Widaningrum,D yah Lestari Kabul,Ivanaldy (2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balanced Scorecard</li> <li>- UKM</li> <li>- Penilaian Kinerja</li> </ul>	Kualitati f	<p>Dengan keterbatasan yang dimiliki UKM ini, balanced scorecard dapat dikembangkan dengan tujuan strategis serta indikator yang d disesuaikan dengan kondisi, sehingga proses evaluasi pengukuran kinerja ini aplikatif dan dapat mencapai tujuan, yaitu memberikan informasi untuk melakukan proses continuous improvement.</p>
13	<p>Analisis Sistem Informasi Akuntansi Dan Pengendalian Internal Persediaan Bahan Baku Pada Kedai Kopi Ledokan Di Binangun</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem Informasi Akuntansi</li> <li>- Persediaa n</li> <li>- Pengandal ian Internal</li> </ul>	Kualitati f	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana menganalisis system informasi dan pengendalian internal persediaan bahan baku pada kedai Kopi Ledokan di Binangun Blitar</p>

14	<p>Analisis Studi Kelayakan Bisnis Usaha Waralaba Dan Citra Merek Terhadap Keputusan Pembelian “Alpokatkocok_Duobig” Di Makassar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis Payback Period</li> <li>- Internal Rate of Return</li> <li>- Net Present Value</li> </ul>	<p>Kualitatif</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kelayakan investasi pengembangan usaha Alpokatkocok_Duobig sebelum menjalankan usaha untuk meminimalisirkan resiko kedepannya , dengan menggunakan metode analisis kelayakan pada aspek pasar pemasaran, aspek manajemen sumberdaya manusia, aspek teknis dan teknologi, aspek hukum, aspek keuangan berupa Analisa kelayakan investasi payback period (PP), Benefit Cost Ratio (BCR), Net Present Value(NPV) dan Internal Rate of Return (IRR) untuk mencari tingkat bunga.</p>
15	<p>Model Bisnis Dan Strategi Pengembangan Usaha Pada The Coffee Bean Dan Tea Leaf (Tcbtl)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Business model canvas</li> <li>- TCBTL</li> <li>- Cafe</li> <li>- Strategic</li> <li>- SWOT</li> </ul>	<p>Kualitatif</p>	<p>Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi model bisnis TCBTL dengan pendekatan Business model canvas dan merumuskan strategis baru dengan</p>

		analysis		menggunakan analisis SWOT dengan mengacu pada pendekatan Business Model Canvass. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TCBTL memiliki komponen elemen business model canvas yang terdiri dari customer segmentations, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships dan cost structures.
--	--	----------	--	--

Antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu terdapat persamaan dan perbedaan. Persamaan pada penelitian ini menggunakan fokus yang sama yaitu penilaian kinerja menggunakan metode balanced scorecard. Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada objek dan tahun penelitian. Penelitian ini, peneliti menggunakan objek penelitian kedai kopi Poskopizio di Jombang pada tahun 2021. Selain itu, metode pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Kinerja**

Menurut Hariandja (2008: 195), “Kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditunjukkan oleh perannya dalam organisasi”. Menurut Hasbuan, (2006:94). “Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan keterampilan, pengalaman,

kesungguhan, dan waktu”. Menurut Mancunigara, (2005:67). “Kinerja adalah hasil dari kualitas dan kuantitas kerja karyawan adalah Melaksanakan tugas sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya”.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pekerjaan yang dihasilkan dari segi kualitas dan kuantitas pekerjaan, dan dapat dijelaskan sesuai dengan peran dan kemampuannya dalam organisasi atau perusahaan serta keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan. Langkah-langkah dalam peningkatan kinerja Menurut Mangkunegara, (2005:22) sebagai berikut :

Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja. Dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu :

1. Mengidentifikasi masalah melalui information dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus melalui fungsi-fungsi bisnis.
2. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
3. Memperhatikan masalah yang ada.

### **2.2.2 Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. Balanced Scorecard terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap awal eksperimennya, Balanced Scorecard merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif

diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja non keuangan dan ukuran jangka panjang (Mulyadi, 2007: 3).

Dalam perkembangan selanjutnya, Balanced Scorecard tidak hanya berkaitan dengan kartu yang dipakai untuk mencatat skor eksekutif. Balanced Scorecard lebih dimanfaatkan sebagai alat yang efektif untuk perencanaan strategik, yaitu sebagai alat untuk menterjemahkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi organisasi ke dalam rencana tindakan (*action plans*) yang komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang. Kekuatan sesungguhnya Balanced Scorecard bukan terletak pada kemampuannya sebagai pengukur kinerja eksekutif, namun justru pada kemampuannya sebagai alat perencanaan strategik. Robert S. Kaplan dan David P. Norton membuat pernyataan pada tahun 1995 tentang kekuatan sesungguhnya Balanced Scorecard seperti berikut ini: Namun, kekuatan sesungguhnya Balanced Scorecard terjadi pada saat Balanced Scorecard diubah dari suatu sistem pengukuran kinerja menjadi system manajemen. Pada tahun yang sama, kedua pencipta Balanced Scorecard tersebut menegaskan kembali tentang perkembangan peran Balanced Scorecard yang tidak lagi sekadar sebagai sistem pengukuran kinerja yang telah disempurnakan melalui pernyataan mereka berikut ini: Balanced Scorecard telah berubah dari suatu sistem pengukuran kinerja yang telah disempurnakan menjadi inti sistem manajemen (Mulyadi, 2007: 9)

Dalam Persaingan bisnis global ini, perubahan paradigma yang ada harus dilandasi dengan suatu pemikiran baru bahwa competitiveness dan efektivitas organisasi dapat dicapai dengan memperluas factor-faktor yang dianggap bisa mempengaruhi

peningkatan produktivitas dan melakukan koordinasi dalam menghasilkan keuntungan kompetitif. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif ini merupakan tanggung jawab yang kompleks yang harus dipikul oleh setiap perusahaan untuk bisa bertahan dalam jangka panjang. Balanced scorecard adalah alat bantu dalam melakukan penilaian kinerja yang konsepnya berupa keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Sebagian dari strategi organisasi dimasa datang. Penerapan balanced scorecard membantu para manajer untuk menilai kesuksesan untuk bisnis mereka dalam melakukan aktivitas penciptaan value pada masa kini dengan selalu memperhatikan kepentingan di periode selanjutnya.(Wistawan, 2012).

Menurut (Zany Ariyanti ,2016) *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* dan *scorecard* dimana *Balanced* artinya *seimbang*, maksudnya adalah mengukur kinerja suatu organisasi diukur secara seimbang dari dua perspektif yaitu persepektif keuangan dan non keuangan sedangkan *scorecard* itu sendiri artinya adalah *kartu skor*, maksudnya adalah kartu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang akan dilakukan dimasa yang akan datang (Zany Ariyanti .2016).

Menurut (Wiratna 2015:134) Konsep BSC digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja manajemen perusahaan yang penilaiannya ditinjau dari empat perspektif *balanced scorecard* yaitu evaluasi bidang keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

Menurut Luis dan Biromo (2007:16), Balanced Scorecard adalah suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator financial, non financial yang keseluruhan terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.

Balanced Scorecard mengukur keuangan di masa lalu maupun di masa mendatang. Tujuan pengukuran Scorecard dari visi dan strategi perusahaan yang dikelompokkan dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan yang membentuk *framework* Balanced Scorecard.

### **2.2.3. Empat Perspektif Balanced Scorecard**

Menurut Robert S. Kaplan dalam (Alimudin, 2017) adalah Balanced scorecard mengintegrasikan strategi serta visi industri agar dapat menggapai tujuan jangka pendek serta jangka panjang. Untuk memandang bisnis dalam perspektif keuangan serta non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, belajar serta bertumbuh). Balanced Scorecard juga merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian secara cepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajemen tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **1. Perspektif Keuangan**

Scorecard menggunakan perspektif keuangan karena penilaian kinerja merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan. Penilaian kinerja keuangan dapat dijadikan indikator apakah strategi perusahaan, implementasi dan keputusannya sudah memberikan perbaikan yang pengukuran keseluruhannya melalui prosentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, dan rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target market. Penjelasan disertakan dalam unit studi ini untuk kenyamanan (Alimudin, 2017).

✓ *Bertumbuh (growth)*

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

✓ *Tahap Bertahan (Sustain)*

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap (*givens /exogenous*). Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi dengan tingkat investasi yang ditanamkan, ukuran seperti pengembalian investasi, return on capital employed dan nilai tambah ekonomis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis tahap ini.

✓ *Tahap Penuaian (harvest)*

Dalam tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap berikutnya. Bisnis tidak lagi

membutuhkan investasi yang besar cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (*sebelum depresiasi*) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Macam-macam perhitungan menurut Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000:

1. ROI digunakan untuk mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aset yang dihasilkan laba bersih. Semakin tinggi nilai ROI maka semakin baik kinerja perusahaan dalam hal pemanfaatan aset.
2. Profit margin menggambarkan laba/rugi bersih yang dihasilkan perusahaan. Nilai margin keuntungan yang lebih tinggi berarti lebih baik karena perusahaan memiliki kemampuan untuk menghasilkan keuntungan yang cukup tinggi.

## **2. Perspektif Pelanggan**

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Dan suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan.

Oleh Kaplan dan Norton (2001) perusahaan diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Dalam Balanced Scorecard terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif konsumen yaitu :

1) Kelompok Pengukuran Inti Konsumen

a) Pangsa Pasar

Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Ukuran pangsa pasar keseluruhan yang didasarkan atas hubungan bisnis dengan perusahaan – perusahaan ini ditentukan jumlah bisnis keseluruhan yang telah diberikan oleh perusahaan- perusahaan ini di dalam periode tertentu. Maksudnya, pangsa bisnis dengan pelanggan sasaran ini dapat menurun, jikalau pelanggan memberikan bisnis lebih sedikit kepada pemasok.

b) *Kemampuan meraih konsumen baru*

Secara umum perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

c) *Kemampuan mempertahankan pelanggan*

Untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Penemuan riset pada rantai keuntungan jasa telah menunjukkan pentingnya retensi pelanggan. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada pada saat ini.

d) *Tingkat Kepuasan konsumen*

Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan

memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sebagai pengalaman yang memuaskan barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang.

e) *Tingkat Profitabilitas pelanggan*

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberikan keuntungan. Hal ini terutama mungkin terjadi dengan pelanggan baru, dimana berbagai usaha akuisisi masih harus dikurangkan dari margin yang didapat dari penjualan produk dan jasa kepada pelanggan baru.

2) **Kelompok Pengukuran Diluar Kelompok Utama**

Atribut ini di bagi dalam tiga kategori yaitu :

a) **Atribut Produk / Jasa**

Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga dan mutu. Dua segmen pelanggan antara pelanggan yang menginginkan produsen berharga rendah yang terpercaya dengan pelanggan yang menginginkan pemasok yang menerapkan produk, bentuk dan jasa yang khusus.

b) **Hubungan Pelanggan**

Dimensi hubungan konsumen mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c) Citra dan Reputasi

Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud.

### **3. Perspektif Proses Internal Bisnis**

Dalam perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham.

Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran- ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut.

Berdasarkan identifikasi kebutuhan konsumen, perusahaan mendesain kemudian mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen (fase ini termasuk fase untuk pasar) setelah itu perusahaan mulai memproduksi kemudian memasarkan dan melakukan pelayanan purna jual (fase nilai penawaran). Hal ini guna memenuhi kepuasan pelanggan.

Masing-masing perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum Kaplan dan Norton (2001) membaginya menjadi 3 prinsip dasar yaitu :

#### A. Inovasi

Inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi.

#### B. Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

#### C. Layanan Purna Jual

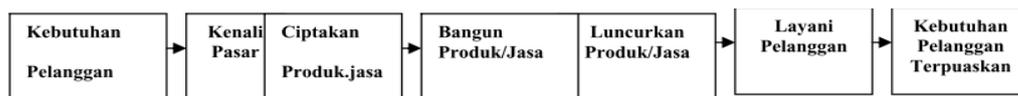
Layanan purna jual Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran. Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih bersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses operasi , langkah utama kedua dalam rantai nilai internal generik, adalah tempat dimana produk dan

jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan.

Pelaksanaan operasi yang baik dan penghematan biaya dalam berbagai proses manufaktur dan layanan jasa tetap merupakan tujuan yang penting. Tetapi rantai nilai generik dalam gambar 2.1 dibawah ini menunjukkan bahwa kehebatan operasional mungkin hanya salah satu komponen, dan barangkali bukanlah yang paling menentukan dari upaya perusahaan mencapai tujuan finansial dan pelanggan.

Gambar 2.1

Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik



*Sumber: Norton Kaplan 2001*

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari 3 prinsip yaitu *people, system, dan organizational procedure* (Norton dan Kaplan, 2001) yaitu :

##### A. *People*

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki.

Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan Balanced Scorecard yaitu :

1. Tingkat Kepuasan Karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa ataupun dagang.
2. Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan) Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja- pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.
3. Produktivitas Karyawan Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan.

Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

#### B. *System*

Motivasi dan keterampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Karyawan di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

### *C. Organizational Procedure*

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan bertindak.

## **2.2.4 Kelebihan dan Kelemahan Balanced Scorecard**

### **2.2.4.1 Kelebihan Balanced Scorecard**

Dalam perkembangannya balanced scorecard telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. Balanced scorecard memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengkajian pada hal-hal yang bersifat tangible .namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal intangible juga berperan dalam kemajuan organisasi. Balanced scorecard menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer ,yang terdiri dari empat perspektif yaitu : keuangan, pelanggan , proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Keunggulan pendekatan balanced scorecard dalam sistem perencanaan strategis menurut Mulyadi (2009) adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakter yaitu:

#### **1. Komprehensif**

Balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas

menjadi tiga perspektif lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan perluasan perspektif rencana strategi perspektif non keuangan akan memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Untuk menghasilkan keberhasilan dalam kinerja keuangan, balanced scorecard akan memotivasi personel untuk mengarahkan usahanya ke sasaran strategi yang menjadi penyebab utama berhasilnya kinerja keuangan. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk dan jasa yang menghasilkan value yang terbaik bagi customer.

## 2. Koheren

Balanced Scorecard akan membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi. Setiap sasaran strategi harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan ,baik secara langsung maupun tidak secara langsung sebagai contoh, sasaran penyebab diwujudkannya sasaran strategi perspektif proses bisnis internal atau customer akan menjadi penyebab secara langsung diwujudkannya sasaran strategi perspektif keuangan karena perusahaan adalah institusi pencipta kekayaan, baik secara langsung maupun tidak langsung .

## 3. Seimbang

Balanced Scorecard akan memberikan gambaran mengenai tujuan dan cara pencapaian tujuan tersebut secara seimbang. Terutama jika dikaitkan antara perspektif satu dengan yang lainnya. Masing-masing perspektif mempunyai suatu tinjauan pokok yang hendak dicapai:

- a. Financial returns yang berlipat ganda dan berjangka panjang adalah tujuan dari perspektif keuangan.
- b. Produk dan jasa yang mampu menghasilkan value yang terbaik bagi customer adalah tujuan dari perspektif pelanggan.
- c. Proses yang produktif dari *cost effective* adalah tujuan dari perspektif bisnis internal. Sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen adalah tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### 4. Terukur

Keterukuran sasaran strategi yang diabaikan oleh sistem perencanaan strategi menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran –sasaran strategi yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategi perspektif customer, proses bisnis /internal ,serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan balanced scorecard, sasaran diketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga diwujudkan.

Dengan demikian keterukuran sasaran strategi non keuangan akan menjanjikan perwujudan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.

### **2.2.5 Waralaba atau Franchise**

#### 2.2.5.1 Pengertian Waralaba atau Franchise

Waralaba pada dasarnya adalah kesepakatan tentang metode distribusi yang menyediakan barang dan jasa kepada konsumen. dalam keadaan ini Franchisor memberikan lisensi kepada franchisee melaksanakan kegiatan distribusi kargo layanan yang diberikan atas nama dan identitas franchisor. Di beberapa daerah, bisnis

dilakukan sesuai dengan prosedur dan metode yang ditentukan oleh franchisor, dan franchisor memberikan bantuan kepada franchise. Sebagai imbalannya, penerima waralaba melakukan pembayaran dalam bentuk biaya awal dan royalti. (Sukhanoko, 2004).

Menurut Pasal 1 ayat (1) Peraturan Pemerintah No. 42 Tahun 2007 Waralaba adalah hak khusus yang dimiliki oleh orang perseorangan atau badan usaha terhadap sistem bisnis dengan ciri khas usaha dalam rangka memasarkan barang dan/atau jasa yang telah terbukti berhasil dan dapat dimanfaatkan dan/atau digunakan oleh pihak lain berdasarkan perjanjian waralaba.

Waralaba atau lebih dikenal dengan franchise merupakan hak atau kebebasan untuk menjual suatu produk, jasa atau layanan. Di Indonesia waralaba merupakan suatu sistem pendistribusian barang ataupun jasa kepada suatu pihak, dimana pemilik usaha memberikan haknya kepada pihak lain secara individu atau berbentuk perusahaan untuk melaksanakan sebuah bisnis dengan nama, merek, sistem, prosedur, manajemen dan cara-cara yang sudah ditentukan oleh pemilik usaha atau sudah disepakati antara pihak pemilik dan pihak mitra usaha dalam jangka waktu tertentu.

#### 2.2.5.2 Jenis dan Bentuk Franchise

Waralaba dibagi menjadi dua yaitu:

1. Waralaba luar negeri/asing

Jenis waralaba ini cenderung lebih banyak disukai karena sistem dan mekanismenya lebih jelas, merek sudah diterima di berbagai dunia atau internasional dan tentunya lebih bergengsi. Contoh waralaba luar negeri yaitu: KFC, McDonald's, Bread Talk, Starbucks, Pizza Hut, dll.

2. Waralaba dalam negeri

Jenis waralaba ini menjadi salah satu pilihan dalam investasi untuk orang-orang yang ingin menjadi pengusaha tetapi, tidak mempunyai cukup pengetahuan dan kelanjutan usaha ini yang disediakan oleh pemilik usaha waralaba. Contoh waralaba atau franchise lokal yaitu: Primagama, Alfamart, Indomaret, Bogasari Baking Center, dll. Menurut Su'ud (2014:44) praktek *franchise* terdiri dari empat bentuk:

- a. *Product franchise*: Suatu bentuk *franchise* dimana penerima franchise hanya bertindak mendistribusikan produk.
- b. *Processing or Manufacturing Franchise*: Jenis *franchise* ini memberikan hak pada suatu badan usaha untuk membuat suatu produk dan menjualnya pada masyarakat, dengan menggunakan merek dagang dan merek *franchisor*. Jenis franchise ini seringkali ditemukan dalam industri makanan dan minuman.
- c. *Business Format* atau *System Franchise*: *Franchisor* memiliki cara yang unik dalam menyajikan produk dalam satu paket, seperti yang dilakukan oleh McDonald's dengan membuat variasi produknya dalam bentuk paket.
- d. *Group Trading Franchise*: Bentuk *franchise* yang menunjuk pada pemberian hak mengelola toko-toko grosir maupun pengecer yang dilakukan toko serba ada.

#### 2.2.5.3 Keunggulan dan Kelemahan Sistem *Franchise*

*Franchising* juga merupakan strategi perluasan dari suatu usaha yang telah berhasil dan ingin bermitra dengan pihak ketiga yang serasi, yang ingin berusaha dan memiliki usaha sendiri. Sistem *franchise* ini mempunyai keunggulan-keunggulan dan juga kerugian-kerugian. Keunggulannya seperti *franchising* menawarkan keuntungan untuk memulai suatu bisnis baru dengan cepat berdasar pada suatu merek dagang yang telah terbukti bisnisnya, tidak sama seperti dengan membangun suatu merek dan bisnis

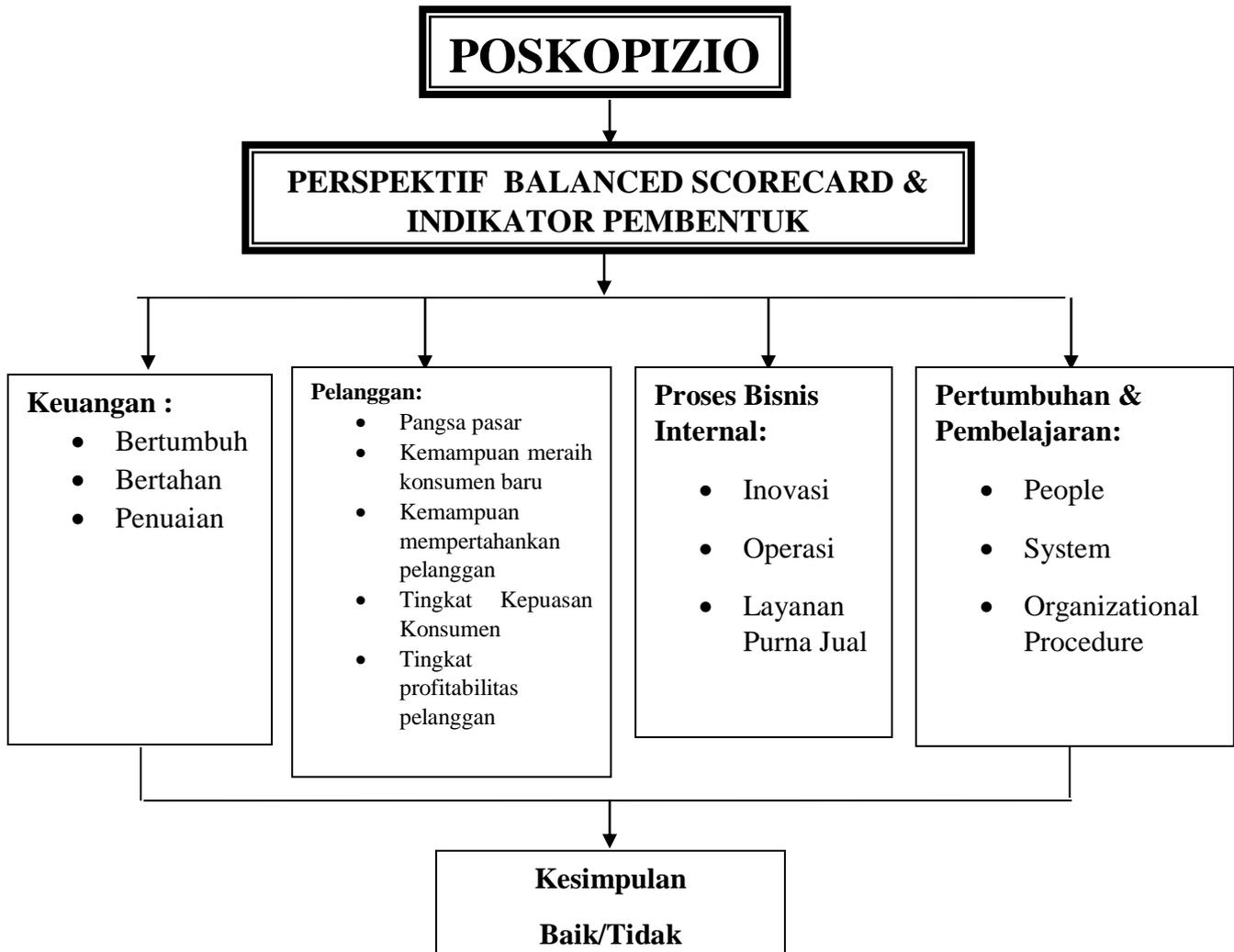
baru dari awal mula.” Selain itu menurut Su’ud (2014:45) keunggulan lainnya dari sistem *franchise* bagi *franchisee*, antara lain:

- a. Pihak *franchisor* memiliki akses pada permodalan dan berbagi biaya dengan *franchisee* dengan risiko yang relatif lebih rendah.
- b. Pihak *franchisee* mendapat kesempatan untuk memasuki sebuah bisnis dengan cara cepat dan biaya lebih rendah dengan produk atau jasa yang telah teruji dan terbukti kredibilitas mereknya.
- c. Lebih dari itu, *franchisee* secara berkala menerima bantuan manajerial dalam hal pemilihan lokasi bisnis, desain fasilitas, prosedur operasi, pembelian, dan pemasaran.

Sedangkan kelemahan sistem *franchise* bagi *franchisee* adalah:

- a. Sistem *franchise* tidak memberikan kebebasan penuh kepada *franchisee*, karena *franchisee* terikat perjanjian dan harus mengikuti sistem dan metode yang telah dibuat oleh *franchisor*.
- b. Sistem *franchise* bukan jaminan akan keberhasilan, dimana menggunakan merek terkenal belum tentu akan sukses bila tidak diimbangi dengan kecermatan dan kehati-hatian *franchisee* dalam memilih usaha dan mempunyai komitmen dan harus bekerja keras serta tekun.
- c. *Franchisee* harus bisa bekerja sama dan berkomunikasi dengan baik dalam hubungannya dengan *franchisor*.
- d. Tidak semua janji *franchisor* diterima oleh *franchisee*.
- e. Masih adanya ketidakamanan dalam suatu *franchise*, karena *franchisor* dapat memutuskan atau tidak memperbaharui perjanjian.

### 2.3. Kerangka Konseptual



**Gambar 2.2**  
**Kerangka Konseptual**

Penilaian Kinerja pada Kedai Kopi Poskopizio yang menjual berbagai jenis minuman kopi maupun susu yang berlandaskan metode *balance scorecard* yang dilihat dari empat perspektif yaitu *perspektif* keuangan, *perspektif* pelanggan, *perspektif* bisnis internal dan *perspektif* pembelajaran dan pertumbuhan.